

**TERCEIRIZAÇÃO NO PROCESSO DE PRODUÇÃO, ESTUDO DE CASO EM
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MARCENARIA
*OUTSOURCING ON THE PRODUCTION, A STUDY OF SMALL AND MICRO
BUSINESS IN FURNITURE SECTOR***

Recebido: 09/04/2018 – Aprovado: 12/05/2019 – Publicado: 31/05/2019

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Djair Picchiali¹

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)
Professor do Mestrado Profissional da Faculdade Campo Limpo Paulista (Unifaccamp)

Armando de Abreu²

Mestre em Administração pela Unifaccamp
Professor da Graduação das Faculdades Metropolitanas Unidas

RESUMO

As micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de móveis sobre medida são organizações que sobrevivem por décadas utilizando a mesma tecnologia e procedimentos internos de produção, com escassez de recursos operacionais e financeiros. Gradativamente, as pequenas marcenarias têm buscado alternativas de mudança em seus processos de fabricação de móveis utilizando a terceirização como forma de evolução e sobrevivência. O objetivo deste trabalho foi entender como o processo de terceirização da produção de móveis pode ser capaz de representar para o segmento de MPEs de marcenaria, um caminho para melhoria do atendimento das necessidades dos seus consumidores e por consequência, dos resultados esperados pelo pequeno empresário, bem como diminuir seus riscos. Para responder aos objetivos deste trabalho, foi realizado um levantamento junto a 60 empresários marceneiros na cidade de São Paulo, por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva e explicativa. Observou-se que podem existir melhorias na gestão das empresas que praticarem parcial ou integralmente o processo de terceirização,

¹ Autor para correspondência: UNIFACCAMP – Centro Universitário Faculdade Campo Limpo Paulista. Rua Guatemala, 167, Jardim América. CEP: 13231-230, Campo Limpo Paulista – SP, Brasil. E-mail: djair.picchiali@fgv.br

² armando.abreu@globo.com

trazendo como principal resultado, o foco nas atividades mais relevantes da empresa, e adicionalmente reduzindo seus custos, aumentando a produtividade, reduzindo tempos de entrega dos produtos, dentre outros benefícios. A disponibilização de tempo gerado ao proprietário marceneiro pelo processo de terceirização permite que ele possa tomar conhecimento de novas tecnologias, design de produtos. Como pontos desfavoráveis destacam-se a resistência à mudança dos proprietários, erro na escolha da empresa terceirizada, alterações nas regras de comercialização quando o fornecedor perceber dependência, e falta de regras no relacionamento entre a empresa de marcenaria e o terceirizado.

Palavras chave: Terceirização; Competências; Microempresas; Marcenaria.

ABSTRACT

The small and micro businesses (SMBs) in the custom-made furniture sector are organizations that have survived for decades using the same technology and internal production procedures with scarce operational and financial resources. Gradually, small woodworkers have sought alternatives to improve their furniture manufacturing processes using outsourcing as a form of evolution and survival. The objective of this work is to understand how the outsourcing process in the furniture production may represent, for the segment of the micro and small carpentry enterprises, a way to better meet the needs of its consumers and consequently, improve the results expected by the small business owner, as well as decrease their risks. In order to respond to the objectives of this work, a survey was carried out with 60 woodworkers in the city of São Paulo, through a descriptive and explanatory qualitative research. It was observed that there may be improvements in the management of companies that partially or fully perform the outsourcing process, with the main result being the focus on the most relevant activities of the company, moreover reducing costs, increasing productivity, reducing products delivery deadlines, among other benefits. The availability of time generated for the carpenter-owner by the process of outsourcing allows them to learn new technologies and product designs. For unfavorable points, there are resistance to change on the owners' part, the miss choosing of the outsourcing company, the changes in the rules of commercialization when the supplier perceives dependence, and lack of rules in the relationship between the carpentry company and the outsourced.

Keywords: Outsourcing; Competences; Micro companies; Woodworkers.



1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial apresenta constantes desafios para a manutenção dos resultados, e por consequência na continuidade dos negócios, qualquer que seja a natureza ou o tamanho do empreendimento. Esses desafios são apresentados tanto pelo ambiente externo da empresa pelas mudanças tecnológicas, concorrência, crises econômicas e políticas, como no seu ambiente interno pela necessidade de inovação de produtos e processos, alterações em função da crescente exigência dos clientes por qualidade, diferenciação, custo, condições de pagamento etc. A perfeita identificação e controle dos atributos que endereçam o empresário à elevação dos resultados das empresas permite a decisão no curto, médio e longo prazo, manter a competitividade e os resultados favoráveis.

A motivação principal para a escolha deste assunto foi observar os principais pontos favoráveis e possíveis pontos desfavoráveis na decisão de terceirizar a produção das empresas de marcenaria sob medida, em função da prática histórica dessas organizações na utilização da fabricação como parte dos processos da empresa, além de levantar as possibilidades de risco inerentes nessa mudança, com o intuito de auxiliar o segmento na busca de alternativas para seu desenvolvimento, visto que a maior parte dos trabalhos existentes sobre terceirização está restrita a empresas de grande porte.

Conforme está demonstrado na pesquisa realizada com 60 empresas na cidade de São Paulo, as MPEs de marcenaria sobre medida têm estrutura limitada de recursos humanos, como ocorre em todas as empresas desse porte, concentrando boa parte do tempo disponível do proprietário em afazeres que o distanciam de novos consumidores, e das inovações oferecidas pelo mercado, atividades essas ligadas à manufatura dos produtos. Foi possível também entender quais atividades representam as competências organizacionais necessárias para o bom andamento da empresa, para que haja uma priorização das atividades do empresário marceneiro no que é essencial para o seu negócio, pelo questionamento da importância de cada uma das atividades atualmente desenvolvidas em sua empresa: a) levantamento de novos clientes, b) elaboração de projetos e orçamentos, c) fabricação e d) instalação dos móveis no cliente.

As marcenarias atendem a uma parcela do mercado de móveis sob medida para diversas aplicações residenciais e profissionais, e são essencialmente MPEs, com diversos problemas na operação de suas atividades, por exemplo, desatualização tecnológica,

descontrole financeiro, descumprimento de prazos com clientes etc., que levam a desgastes na imagem perante os consumidores, podendo levar o microempresário a sérias dificuldades resultando até no fechamento do negócio. Porém, fornecedores do segmento de grande e pequeno porte têm disponibilizado alternativas de terceirização do processo produtivo (corte e acabamento das chapas de madeira), que podem possibilitar às pequenas marcenarias, alternativa de aperfeiçoamento tecnológico da empresa e consequente ampliação das vendas. Concentrar-se no essencial é básico para MPEs carentes de recursos humanos e financeiros. Empresas competitivas concentram suas energias no seu *core business*, utilizando a terceirização como forma de transferência de atividades não essenciais dos seus processos para empresas contratadas, onde essas atividades passam a ter um caráter essencial (Leocádio, Dávila & Varkakis, 2008; Francesconi; Almeida, 2016).

Manter-se competitivo são desafios diários de executivos de grandes corporações como de proprietários de pequenas empresas. Utilizar novos conceitos visando melhorias advindas de novas tecnologias pode ser fundamental para sua sobrevivência. O problema de pesquisa que se procurou responder foi como o processo de terceirização pode ser capaz de representar para o segmento de MPEs de marcenaria, um caminho para melhoria do atendimento das necessidades dos seus clientes e por consequência, dos resultados esperados pelo pequeno empresário.

O objetivo geral mencionado é desmembrado nos seguintes objetivos específicos: analisar a área de produção da marcenaria como parte das competências organizacionais de uma empresa de pequeno porte; e quais melhorias foram obtidas nos processos das empresas que já terceirizaram o processo de produção em relação ao atendimento dos seus clientes finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Micro e Pequenas Empresas

As pequenas empresas são altamente centralizadas, personalizadas na figura do seu proprietário; têm estrutura organizacional simples; pouco controle sobre o ambiente externo, reagindo às suas mudanças do que antecipando soluções como ocorre nas grandes; possuem uma maturidade organizacional muito baixa, com pouco ou nenhum processo de planejamento e controle, suas estratégias são puramente intuitivas e sem formalização. Na administração da empresa e na parte financeira existem poucas diferenças entre a pessoa física e a jurídica confundindo-se e misturando-se em grande parte dos casos. Portanto, pode-se considerar que as empresas adotam de forma inconsciente, princípios de excelência, uma vez que, mesmo com todas essas dificuldades, parte delas aprende a conviver com os problemas, passando a tirar proveito de toda essa situação de rapidez na tomada de decisão e conseguem desenvolver-se (Leone, 1999; Menegazzo et al., 2017).

De acordo com a Teoria dos Sistemas as empresas caracterizam-se como um sistema aberto relacionando-se com o seu ambiente, modificando-se a todo instante na busca da sua finalidade principal que é de atender a seus clientes, garantindo o retorno desejado pelos acionistas (Catelli, 2011). Conforme estudo desenvolvido por Fagundes e Gimenez (2009), as pressões ambientais mais importantes na percepção de dirigentes de MPEs industriais foram tecnologia, concorrência e consumidor, havendo um significativo crescimento da importância da tecnologia como fator de pressão ambiental comparado com pesquisas anteriores. As MPEs são carentes de conhecimento técnico e de recursos estruturais representados por ativos tangíveis e intangíveis, para desenvolverem as suas competências organizacionais. Como solução para este problema as MPEs poderiam utilizar intensivamente o treinamento de seus funcionários, buscar a troca de informações com outros empresários, contratar profissionais experientes no mercado com experiência na gestão de empresas, e buscar estabelecer alianças estratégicas e grupos de discussão (Picchiai, 2015).

Para a classificação de tamanho de empresa, utilizou-se o critério de número de empregados conforme informações do Sebrae/IBGE.

2.2 Competências

Entende-se por competências de um profissional, as habilidades adquiridas na experiência da função exercida, que podem ser desenvolvidas em novas maneiras mais interessantes e melhores de como fazer alguma coisa, isto é, o trabalho deixa de ser um conjunto de tarefas associadas a uma descrição de cargos, e torna-se um prolongamento da competência que indivíduos impulsionam para resolver situações profissionais mais mutáveis e complexas, descritas como saber agir, mobilizar recursos, integrar conhecimentos múltiplos e complexos, aprender, engajar-se, assumir responsabilidades com visão estratégica (Fleury & Fleury, 2004).

Voltado para a empresa como um todo, o modelo de gestão orientado por competências é dirigido ao desenvolvimento de desempenhos melhores, não só de uma área ou unidade de negócio, mas de toda a organização, de acordo como são realizadas as tarefas e da relevância e colaboração para o resultado final. A análise das competências delibera espaço para que empresas estejam focadas nos aspectos mais relevantes do seu negócio, priorizando a alocação de capital humano e financeiro. A avaliação das competências torna-se a partir desta argumentação uma ferramenta importante, identificando comprovações de desempenho e conhecimentos aplicados em relação aos níveis requeridos, sugerindo mudanças para melhoria da atividade quando necessário, alinhando os colaboradores de forma pragmática aos objetivos estratégicos solicitados pelos acionistas (Corrêa, 2015; Catelli, 2011).

A busca por inovação envolve uma grande quantidade de fatores, dentre eles, o de acesso à informação tecnológica e recursos financeiros, bem como de competências organizacionais (âmbito interno) e relacionais (trato com outras empresas, por exemplo, fornecedores, clientes etc.). O relacionamento das MPEs com empresas de alta base tecnológica pode disponibilizar acesso a novas tecnologias, e por consequência, no desenvolvimento de novas competências e eliminação das defasagens (Moraes et al, 2016). No setor de pequenas mercenarias esboça-se um processo de relacionamento inverso, em comparação ao que normalmente acontece, quando grandes corporações contratam MPEs, considerando a oportunidade observada pelos fornecedores para cobertura do “gap” tecnológico de seus clientes merceneiros.

A escassez de recursos financeiros e a falta de tempo para dedicar-se a uma enorme gama de tarefas são uma constante nas MPEs. É importante concentrar-se todo o foco nas áreas

que efetivamente são orientadoras ao êxito da empresa. A fim de separarem-se as atividades entre relevantes e menos relevantes, o primeiro passo é dissecar o mercado entendendo quais são os pontos básicos que distinguem as empresas vencedoras das perdedoras, observando e analisando, e em sequência avaliar toda a cadeia vertical do sistema interno de custos, desde a cotação do cliente, os processos internos da empresa, até a entrega do produto ao cliente, finalmente será não menos importante, dirigir todo o foco nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que justifiquem ser decisivas para o atendimento dos clientes e no combate à concorrência (Ohmae, 1985).

2.3 Terceirização

Para este trabalho utilizou-se o conceito de terceirização como um processo que visa transferir responsabilidades de determinadas funções internas da empresa (empresa origem, empresa mãe, empresa contratante), para outras empresas (empresa destino, empresa terceira, empresa terceirizada, empresa contratada), proporcionando mudanças rápidas nas atividades e claras reduções de custos no curto prazo (Neto, 1975; H. Brasil, 1993; Barthélemy, 2004; Marcelino & Cavalcante, 2012; Frez & Mello, 2016). O fenômeno da terceirização originou-se na década de 1950, porém, passou a ser adotado em muitas organizações a partir do início da década de 1970, principalmente nas indústrias automobilísticas, como redutor de custos, evoluindo como alternativa de natureza mais cooperativa, quando o custo passa a ser um critério menos representativo para a tomada de decisão em favor do maior conhecimento dos processos e da tecnologia mais avançada (Hätönen & Eriksson, 2008).

O moderno modelo de terceirização sugerido por Tachizawa e Scaico (2016) sugere que Organizações Flexíveis podem concentrar-se naquilo que fazem bem, contratando empresas especializadas que fazem melhor do que elas próprias, para todos aqueles serviços e funções possíveis dos quais elas não detêm capacidade adequada, possibilitando dessa forma uma redução de custo caso fossem realizados internamente. Neste contexto, “várias empresas fornecedoras (ou clientes) estariam trabalhando dentro da organização flexível, integradas apenas física e operacionalmente, preservando suas entidades jurídicas independentes”.

Antes da decisão do que terceirizar é importante identificar quais são as competências organizacionais necessárias para o andamento das operações da empresa. A partir dessa



constatação é possível renunciar a todas as atividades que são importantes, mas, que podem ser executadas por terceiros com mais aptidão, desde que se encontre o fornecedor correto com o preço adequado. Nas MPEs a construção do conjunto de capacidades é formada ao longo de sua existência, por meio de experiências favoráveis e desfavoráveis, que com o tempo as modelam, conforme as suas relações com os ambientes internos e externos (Picchiali, 2015).

Como as empresas não possuem superioridade competitiva em todas as atividades e funções de suporte de sua cadeia de valor, analisando primeiro seus pontos fortes e fracos no que se referem a recursos, capacitações e competências organizacionais, buscam a partir daí pelas terceirizações a possibilidade de cobertura de áreas carentes, reduzindo a quantidade de funções internas sobre sua responsabilidade, passando a aumentar a probabilidade de criar vantagem competitiva por tornarem-se menos verticalizadas e lentas, criando valor aos clientes (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2014).

O risco é considerado no ambiente empresarial como eventos que não podem ser controlados, ou que independem das ações dos administradores ou agentes envolvidos em uma determinada transação financeira ou comercial. Os riscos podem ser previstos, porém é difícil para os executivos identificarem precisamente o momento da ocorrência e a significância de seu efeito (Oliveira et al., 2011). A atividade de terceirização pode representar em ameaça independente da atividade que se está terceirizando, sendo possível encontrar os mesmos erros sendo cometidos em diferentes empresas, resultando em esforços malsucedidos. Barthélemy (2004) levantou o que chamou de sete pecados capitais da terceirização: i) não terceirizar o *core business* (pode levar a empresa a perder suas vantagens competitivas tornando-se sem representatividade); ii) erro na seleção da empresa terceirizada (deficiências operacionais podem ser notadas, algum tempo depois de iniciado o processo); iii) confecção do contrato sem muitos detalhes (buscando um equilíbrio entre as partes – precisos, completos, equilibrados, incentivadores de melhorias e flexíveis); iv) subestimar as questões de recursos humanos (desestímulo, saída em massa etc.); v) perda do controle do terceirizado (ocorre quando se terceiriza atividades em que o desempenho na empresa de origem era fraco, resultando terceirizar como uma solução inadequada, o correto seria mudar o responsável pelo processo); vi) custos ocultos (administração da prestadora de serviços, recontração de uma nova empresa caso a atual não funcione convenientemente); e vii) deixar de planejar uma estratégia de saída.

3. MÉTODO

A pesquisa realizada foi classificada como explicativa por ter como preocupação principal, identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência da terceirização, se aprofundando na realidade, explicando a razão e o porquê as empresas adotaram ou não tal processo. Escolheu-se a pesquisa qualitativa devido à tentativa de entendimento do significado que grupos de empresários de marcenaria estão atribuindo às estratégias de terceirização para a sobrevivência de seus negócios, visando satisfação dos consumidores e fundamentalmente deles próprios como investidores.

Para construção do questionário foi feito um levantamento inicial em cinco marcenarias do rol das 60 que posteriormente foram pesquisadas, a partir de argumentos levantados no Referencial Teórico, com objetivo de apurar quais requisitos o empresário deveria dispor para que houvesse a realização de competências no atendimento ao cliente, além de entender quais seriam os impactos favoráveis e desfavoráveis que a terceirização poderia representar para o negócio. Destacaram-se:

- I) Realizar um bom projeto de produto para apresentação ao cliente, que valorize o móvel que será construído, e possibilite estimar as quantidades necessárias de insumos.
- II) Atender prontamente o cliente na sua residência ou na marcenaria, de forma clara e objetiva, deixando a impressão de competência para a execução da obra.
- III) Qualidade na instalação final e cumprimento do prazo contratado da instalação na casa do cliente, para evitar riscos futuros com a imagem da marcenaria e realização do contas a receber, além de ganho de produtividade e eliminação dos retrabalhos.
- IV) Disponibilidade de equipamentos modernos para fabricação dos produtos, que possibilitem qualidade e redução de custos.
- V) Outros: equilíbrio nas finanças, disponibilidade de pessoal para trabalhar na empresa nos momentos de pico de demanda, tempo para atualizar-se etc.

O levantamento inicial possibilitou elaborar um formulário de pesquisa constituído de 29 perguntas, com respostas fechadas (sim/não) e abertas permitindo que o empresário pudesse transmitir sua opinião com total liberdade, aplicado dentro das marcenarias, com a presença do pesquisador.

As 60 empresas selecionadas foram obtidas por levantamento em sítios na internet que disponibilizam informações de acesso por atividade descrevendo nome, endereços,

telefones, bairros, serviços e recomendações, não tendo havido nenhum vínculo do pesquisador até então com as empresas pesquisadas.

Após a tabulação de todo o material coletado foi aplicado o método de análise qualitativa de conteúdo, classificando todas as referências nas respectivas categorias, possibilitando a interpretação dos elementos, análises e resultados. Posteriormente, para demonstração das informações obtidas, foi utilizada a metodologia desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990) das raízes da competitividade demonstrando como as competências no processo de atendimento das necessidades dos clientes podem resultar em competências organizacionais que alimentam por intermédio dos produtos comercializados a possibilidade de atendimento dos mercados atuais e de novas alternativas de negócios.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Uma das recomendações de Ferreira et al. (2008) em seu trabalho foi de buscar-se por inovações organizacionais que visem à modernização e racionalização dos processos produtivos e comerciais da empresa. As questões organizacionais bem executadas geram maior flexibilidade produtiva, reduzindo custos e criando novas capacitações técnicas e de marketing, como pode ser considerado o uso de terceirizações que possibilitam às marcenarias concentrarem-se em suas atividades principais. No Brasil o setor de marcenaria possui um excesso de verticalização concentrando diversos processos numa mesma planta industrial, devido principalmente pela necessidade de garantir fornecimento, qualidade, além da alta tributação incidente. Na Itália e Alemanha, em contrapartida, as empresas possuem reduzida verticalização da produção, especializando-se em processos modernos e terceirizando tudo que for possível (Leão & Naveiro, 2009). A extrema limitação de recursos humanos e financeiros leva o empresário marceneiro a envolver-se com todos os processos da marcenaria, desde a prospecção de novas vendas, a aquisição dos materiais necessários, fabricação e instalação dos móveis (maior parte do tempo é empregada na fabricação dos móveis), nas questões administrativas e financeiras. Pela importância do proprietário, na maioria das vezes, ele precisa estar presente para coordenar as tarefas e participar do processo de produção. A Tabela 1 a seguir, apresenta os principais resultados da pesquisa realizada com 60 marceneiros, na cidade de São Paulo.

As marcenarias constituem-se em MPEs com proprietários que na maioria (93,3%) tem experiência profissional somente nessa atividade e grau de instrução limitado ao segundo grau (70%). Desenvolvem o trabalho diário sem muita preocupação com aparência e segurança, não percebendo o risco do caos que seu estabelecimento pode representar para o cliente que o visita, isto é, a exata noção de como ficará a sua casa ou empresa no momento da instalação do produto. Sujeira, desorganização, falta de uniformes apropriados ao trabalho e equipamentos de proteção podem ser facilmente notados na maioria dos estabelecimentos. Em somente três deles (8,3%), foi possível identificar filtros ligados às máquinas poluidoras melhorando sensivelmente a apresentação do local. A comunicação com o mercado para levantamento de novos clientes não é adequada, gerando períodos de ociosidade em 80% dos entrevistados devido à crise econômica ou falta de uma estruturação na identificação de novos clientes. A fonte atual de captação é realizada em geral pelos clientes que já compraram na marcenaria, recomendando-a para amigos e conhecidos, justificando-se dessa forma uma parte da falta de vendas, pois com os atrasos ou problemas na instalação dos móveis (citados em alguns casos pelos próprios marceneiros), reduz-se a possibilidade de recomendação para outras pessoas. Outro aspecto importante que não é bem tratado é o da captação de novos clientes, com a utilização do ponto comercial (77%) servindo-se de vitrine para os transeuntes, em geral localizados em vias de grande circulação facilitando a visibilidade da empresa. O senso comum aproveitaria a exposição da loja utilizando apelos promocionais além de uma adequada imagem da empresa. Porém, a realidade como já mencionado, na maioria dos casos são estabelecimentos sujos, escuros, sem mostruário dos produtos que poderiam ser produzidos (apenas 18,3% dos estabelecimentos pesquisados possuem *show-room*).

A extrema limitação de recursos humanos e financeiros leva o empresário marceneiro a envolver-se com todos os processos da marcenaria, desde a prospecção de novas vendas, na aquisição dos materiais necessários, na fabricação e na instalação dos móveis (maior parte do tempo é empregado na fabricação dos móveis), nas questões administrativas e financeiras. Pela importância do proprietário na empresa, na maioria das vezes, ele precisa estar presente para coordenar as tarefas e participar do processo de produção. Confirma-se assim, a necessidade de maximizar o tempo do proprietário marceneiro em atividades que possibilitem promover seus produtos e serviços, buscando inovações e diferenciais competitivos (Rezende, 1997; Nossack, 2014; Costa, 1994; Silva et al., 2003; Girardi, 2006; Francesconi & Almeida, 2016).

Tabela 1

Principais resultados da pesquisa.

Questão:	Resposta:
Tamanho da empresa: Número de funcionários (média)	4 funcionários incluindo o proprietário.
Características do proprietário: Grau de instrução do proprietário Profissão principal	somente 30% possui graduação. 93,3% sempre foram marceneiros.
Aspecto do estabelecimento Aspecto do estabelecimento	geralmente encontrado pequenos espaços, sem muito cuidado com aparência transmitindo uma imagem de desleixo e desorganização.
Mercado atendido: Cliente Comunicação com os clientes	residências e/ou empresas. 81,7% utilizam a recomendação de outros clientes; 77% das marcenarias estão instaladas em ruas de grande movimentação de pessoas.
Processos internos de produção: Informática Equipamentos Ociosidade da fábrica	menos de 20% utilizam softwares CAD/CAM ou racionalização do corte de madeira. 32% utiliza equipamentos modernos para corte da madeira. 80% declara haver períodos de ociosidade regularmente.
Finanças: Controles financeiros Recebimentos	55% não fazem regularmente e 53% confundem as contas correntes pessoais com as da empresa. 100% antecipam parcela significativa do valor no ato da venda.
Fornecedores: Disponibilidade	96% acredita haver quantidade suficiente de fornecedores no mercado.
Competências organizacionais: (opinião dos empresários sobre relevância para o cliente de atributos do processo de atendimento) Projeto do produto Atendimento do Vendedor Qualidade final da instalação Cumprimento de prazos na entrega Empresa dispor de máq. p/fabricação	88% consideram que o cliente valoriza uma boa apresentação inicial do projeto. 95% declaram que o cliente considera importante um bom atendimento. 100% opinam que o cliente preocupa-se com a qualidade final do produto. 97% declaram ser altamente relevante o cumprimento da data de entrega do produto final. 43% julgam que seus clientes valorizam marcenarias com equipamentos de fabricação.
Terceirização: Proporção de utilização Benefícios obtidos Melhora na Qualidade final dos produtos Piora na Qualidade final dos produtos	60% não terceirizam seus processos de produção; 28% terceirizam parcialmente e 12% terceirizam todos os processos. redução dos gastos com mão de obra, energia, aluguel, estoques, e fretes; melhor disponibilidade de espaço na marcenaria; melhora o fluxo de caixa programando a produção; menor exposição a riscos com acidentes. 77% considera haver melhora pela utilização de máquinas modernas que tornam a produção mais ágil; aumentar a possibilidade de vendas adicionais; e melhoram a velocidade de entrega dos produtos. 12% avaliam retrabalhos necessários por problemas nas peças enviadas pelo fornecedor e maior controle sobre o material recebido.

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Para o trabalho de fabricação, a maioria dos pesquisados utiliza apenas ferramentas manuais, e por estarem tecnologicamente desatualizadas têm um alto porcentual de perdas de matéria-prima durante o processo de fabricação, gastos com manutenção, e não oferecem segurança ao operador (68% têm somente os equipamentos básicos de uma marcenaria). O principal equipamento instalado é a esquadrejadeira (equipamento

semelhante a uma serra circular, que exige alta perícia para cortar as peças, constituindo-se em risco para acidentes no trabalho e perdas de material). Os equipamentos automatizados regularmente usados por empresas de maior porte, por exemplo, seccionadoras e centros de usinagem têm baixíssimo retorno pelo pouco volume produzido e pela falta de capital para investimento (Nossack, 2014; Silva et al., 2003).

A informatização foi observada em poucos estabelecimentos, mesmo para os processos básicos de formação de orçamentos aos clientes, como na racionalização do corte das peças (apenas 13,3% utilizam software de planejamento de corte e classificação de sobras). Uma marcenaria moderna que trabalha maximizando seus resultados necessitaria estar integrada a softwares de gestão, facilitando desde a confecção dos orçamentos ao cliente, a programação da fábrica e das compras, e também por alterações no pedido após mudanças realizadas pelo cliente (padrão da madeira, número de gavetas, tipo de puxadores, por exemplo). Por tratar-se de produto específico, a apresentação de alternativas de designs diferentes, cores, acabamentos, ferragens etc. possibilitaria ao empresário marceneiro apresentar uma variedade maior para decisão do cliente, alavancando seus resultados pelo aumento de opções.

Em termos financeiros a situação não é confortável, visto que 55% não faz controle de suas finanças, e 53% dos empresários marceneiros entrevistados confundem a sua conta-corrente bancária de sua empresa com a da pessoa física, assemelhando-se ao perfil das empresas do mesmo porte (Leone, 1991; Menegazzo et al., 2017). Os lucros são escassos devido à ociosidade já comentada, custos fixos elevados representados pelo aluguel do imóvel em ponto comercial de alta circulação (na maioria dos casos) e pagamento de funcionários registrados, bem como nos custos variáveis por perdas de matéria-prima devido à falta de informatização e equipamentos ultrapassados.

Para que o empresário marceneiro consiga transformar seu pequeno negócio em uma empresa atualizada e lucrativa, faz-se necessária uma reciclagem total nos conceitos e processos atuais. Essa nova dinâmica envolve alguns pontos importantes para a mudança: a quebra do paradigma do que deve ser realizado internamente e o que pode ser terceirizado, atualização tecnológica e disponibilidade de tempo do proprietário para treinamentos e acesso a novas informações. A terceirização pode ajudar como alavanca geradora de mudança, para parte dos entrevistados, na medida em que possibilita acesso a processos e tecnologia mais avançada que as atuais, liberando tempo para treinamentos e aprimoramento dos materiais e técnicas utilizados no *design* dos móveis, além da busca

de novos clientes. Essa mudança poderia ser utilizada como importante meio de transformação da cultura de gestão, levando à quebra do paradigma original de que a produção é fator primordial para uma empresa de marcenaria sobre medida. As pequenas marcenarias não dispõem de capital financeiro suficiente para transformar seus negócios do atual estágio de obsolescência, para uma condição de melhoria no atendimento dos clientes.

Após o fechamento da proposta de compra do produto, para o cliente do empresário marceneiro o serviço acabado com qualidade e no prazo prometido passa a ser o ponto fundamental, pouco importando a disponibilidade de máquinas e equipamentos para fabricação dos móveis em suas instalações, visto que 57% dos marceneiros empresários respondentes declararam que seus clientes não se importam pela existência da fábrica.

Diversas empresas fornecedoras de material de marcenaria e até mesmo empresas de marcenaria sob medida perceberam a oportunidade desse importante nicho de mercado, passando a ofertar serviços de corte e acabamento das chapas de madeira necessárias para a fabricação dos móveis.

Utilizando-se do modelo de Prahalad e Hamel (1990), pode-se demonstrar a transformação que ocorreria na situação atual das empresas pesquisadas em termos de competências. O estágio atual das empresas que não terceirizam seus processos pode ser representado pela Tabela 2, demonstrando a situação atual da maioria dos estabelecimentos de marcenaria pesquisados com raras competências básicas, sem nenhum tipo de diferencial competitivo que possa oferecer à empresa um significativo aumento dos negócios. Os atributos de boa localização e experiência profissional comprovada na fabricação e instalação dos móveis, por si só não são suficientes para mudar o “status quo” das empresas. A manutenção do nível de capacidades físicas, humanas e organizacionais do estágio atual, para as empresas que optarem por permanecer nesta condição pode vir a aumentar a distância das empresas que optarem pela mudança.

Tabela 2

Mapa das competências atuais.

Recursos	Físicos			Humanos			Organizacionais	
	localização	equipamentos	tecnologia	conhecimento	experiência	inovação	cultura	reputação
	adequada	defasados	não há	médio/baixo	alta	nenhuma	ultrapassada	média
↓				↓			↓	
Capacidades (como os recursos são explorados)	adequada	baixa	não há	média/baixa	alta	nenhuma	manutenção "status-quo"	atrasos, sem inovações
↓				↓			↓	
Competências	exploração comercial	perdas, atrasos, etc.	baixa produtividade	produção do móvel	produção do móvel	não agrega valor ao móvel	rejeição à mudança	decadência
↓				↓			↓	
Competências essenciais	garante os clientes atuais	-	-	-	fabricação e instalação do móvel	-	-	-

Fonte: Elaborada pelos Autores.

A Figura 1, seguindo o exemplo de Prahalad e Hamel (1990) das raízes da competitividade, demonstra como as competências significativas no processo de atendimento das necessidades dos clientes podem resultar em competências organizacionais que alimentam por intermédio dos produtos comercializados a possibilidade de atendimento dos mercados atuais e de novas alternativas de negócios. A localização adequada em via de boa circulação, o cumprimento dos prazos pela terceirização da produção, a utilização de equipamentos via terceiros possibilitando redução de consumo de materiais e racionalização de estoques, além da experiência do marceneiro com a produção e montagem dos produtos agregada pela inovação obtida pela introdução de novos conceitos de design (acabamentos, ferragens, padrões etc.), pode trazer valor à empresa para atendimento das necessidades de retorno estabelecidas pelo proprietário.

Foi observado pelo pesquisador que em alguns estabelecimentos há a chegada de uma nova geração representada pelos filhos e parentes dos antigos proprietários, com uma postura mais atualizada a novos conceitos de administração, devido à graduação escolar. Destaque-se o relato de um dos proprietários sobre as mudanças radicais que seu filho gostaria de fazer em sua marcenaria, e que não foram levadas adiante, fazendo com que o rapaz optasse por trabalhar em outra empresa.

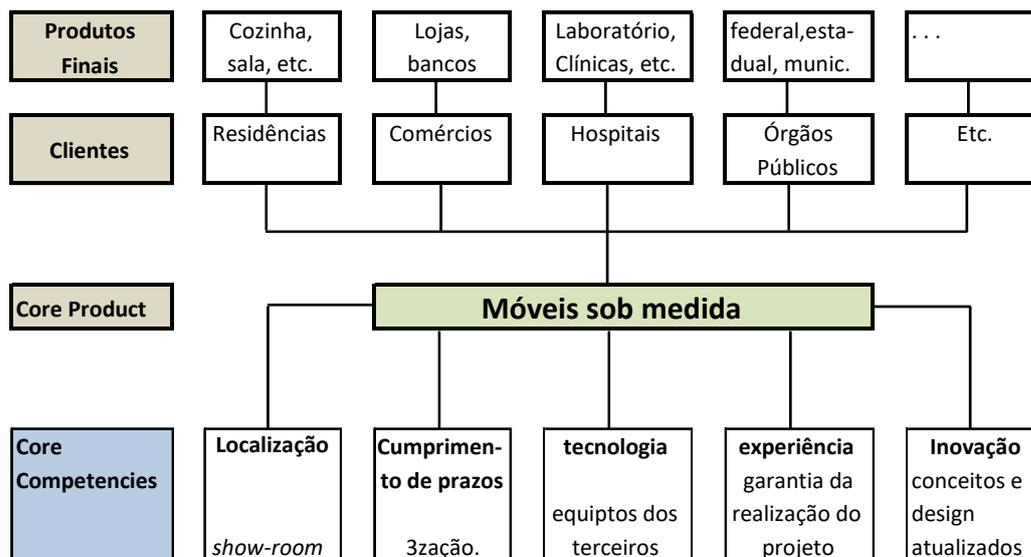


Figura 1

Ampliação das competências – as raízes da competitividade.

Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Há riscos importantes envolvidos com a terceirização da produção nas empresas de marcenaria sob medida, representados pela: a) resistência à mudança dos proprietários; b) falta de controles de custos dos processos internos não permitindo avaliação financeira tanto dos processos atuais como de mudanças que podem ser realizadas; c) erro na escolha da empresa terceirizada por falta de habilidade técnica do terceirizado, levando a deficiências operacionais que podem ser notadas somente após o início do processo de terceirização; d) mudança de postura dos fornecedores de serviços alterando as regras de comercialização, pelo aumento dos preços na medida em que aconteça o crescimento da demanda pelos serviços, reduzindo prazos de pagamentos, eliminando vantagens de descontos etc.; e) custos ocultos derivados de retorno para revisão no fornecedor por problemas na qualidade do material recebido, ou controles adicionais não estimados inicialmente; f) concentração das compras de serviço em poucos fornecedores, impedindo novas alternativas no curto prazo em caso de falta de capacidade de produção, alterações nas regras comerciais, falhas no processo etc.; e g) falta de regras claras no relacionamento entre a empresa de marcenaria e o terceirizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível por meio deste trabalho constatar que os processos de terceirização utilizados pelas grandes empresas também podem ser empregados pelas MPEs, obtendo ganhos de produtividade e benefícios de acesso a tecnologias que não estariam disponíveis em razão da escassez de recursos operacionais e financeiros das empresas pesquisadas.

A terceirização tem sido utilizada pelas grandes empresas como um instrumento de gestão que as conduzem a concentrar seus esforços no que fazem bem, contratando empresas especializadas naquilo que fazem melhor que elas próprias, para a elaboração de tudo que elas não têm capacidade adequada (Tachizawa & Scaico, 2016). Espera-se dos terceiros aumentos sucessivos de produtividade pelas condições de estar em constante atualização das melhores tecnologias, repassando para a empresa de origem além de custos mais competitivos, novos conhecimentos, sem que a empresa de origem tenha necessidade de investir recursos no seu desenvolvimento.

A partir das orientações teóricas sobre *core competence* desenvolvidas por Prahalad e Hamel (1990), Porter (1997), Javidan (1998), Fleury e Fleury (2004), e Hill & Jones (2013), foi possível desenvolver com base na pesquisa realizada, uma hierarquia de relevância dos principais processos de uma empresa de marcenaria sob medida, para validar se a hipótese de que a terceirização da área industrial não é uma atividade essencial, segundo a opinião dos proprietários das empresas. Foram identificadas pelas respostas obtidas nos questionários, que as atividades de cotação de produto a clientes/ato da venda, e prazo de entrega/qualidade da instalação são atributos relevantes valorizados pelos clientes de marcenaria sob medida de acordo com a opinião dos empresários (em média 95%). Já a disponibilidade de instalações fabris para a confecção dos produtos apresentou relevância com menor significância (43,3%).

O reduzido número de funcionários faz com que os proprietários tenham que se envolver com todos os processos da empresa, desde a identificação de novos clientes, a orçamentação das propostas, a fabricação dos produtos e a instalação no local designado, não permitindo uma reciclagem de conceitos e acesso a novas tecnologias que o mercado tem oferecido a esse segmento. A eliminação de processos não relevantes pode possibilitar condições para que o proprietário possa alavancar a empresa com novos clientes e novas alternativas de negócios/segmentos.

Apesar de números ainda pouco representativos, apenas 12% dos entrevistados praticam a terceirização plena em seus processos de produção, há uma possibilidade de crescimento significativa nos próximos anos, com a volta do crescimento econômico e a necessidade de satisfação dos consumidores na busca da ótima utilização de espaço em imóveis cada vez menores. Os fatores que influenciam a resistência à mudança de processos tanto de terceirização da produção, quanto de utilização de processos informatizados para definição de orçamentos, projetos 3D e quantidades de materiais a serem adquiridas, são a baixa escolaridade da maioria dos empresários e a falta de informações de controles financeiros adequados.

Finalmente, foi possível examinar os impactos favoráveis apresentados pela terceirização nas MPEs de marcenaria sobre medida, constituído pela maior produtividade, aumento da qualidade, e maior retorno financeiro ao proprietário da empresa. Como riscos tem-se a resistência de parte dos empresários marceneiros à quebra de paradigma da produção interna, a falta de controle de custos nos processos internos da marcenaria, o erro na escolha da empresa terceirizada por inabilitação técnica do terceiro, mudança de postura dos fornecedores de serviços terceirizados alterando as regras de comercialização dos serviços de terceirização, custos ocultos derivados de retorno para revisão no fornecedor por problemas no material produzido ou controles adicionais não estimados anteriormente, dentre outros.

Cabe, portanto, principalmente às novas gerações de marceneiros a construção dessa escada para o desenvolvimento, visto que há um ambiente propício por parte de um número suficiente de fornecedores dispostos a investir nesse segmento.

REFERÊNCIAS

- Barthélemy, Jeromy (2004). Os Sete Pecados Capitais da Terceirização. RAE Executivo, Especial AME.
- Catelli, Armando (2011). Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. Editora Atlas, SP.
- Corrêa, Glauco Corbari (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. Revista do CEP/UNISC.
- Costa, Márcia da Silva (1994). Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico/sindical. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo.

- Fagundes, Fábio Mello, Gimenez & Fernando, Antonio Prado (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba.
- Ferreira, Marcos J. Barbieri, et al (2008). Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira, ABDI/UNICAMP.
- Fleury, Maria Tereza Leme, Fleury, Antonio Carlos Correa (2004). Alinhando estratégias e competências, FEA-USP – RAE.
- Francesconi, Milton, Almeida, Martinho I. Ribeiro (2016). Serviços Compartilhados para Pequenas Empresas: Avaliação de uma iniciativa empreendedora de prestação de serviços. Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT, Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC Vol. 4, N. 2.
- Frez, Genivaldo Marcilio & Mello, Vanessa Mieiro (2016). Terceirização no Brasil. SADSJ - South American Development Society Journal, Vol. 2, Nº. 4.
- Girardi, Dante (2006). A Terceirização como Estratégia Competitiva nas Organizações. Coletânea Gelre Série Estudos do Trabalho.
- H. Brasil, Haroldo Guimarães (1993). A empresa e a estratégia da terceirização. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo.
- Hätönen, J. & Eriksson (2008). 30+ years of research and practice of outsourcing: exploring the past and anticipating the future. Journal of International Management, v. 15, n. 2.
- Hill, Charles & Jones, Gareth (2013). O essencial da Administração Estratégica, Ed. Saraiva. Recuperado em: Minha Biblioteca <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978502200418/cfi/4!/4/4@0:0.00>> Acesso em 13 jul. 2017.
- Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. & Hitt, Michael A, (2014). Administração Estratégica, Cengage Learning, São Paulo. Recuperado em: Minha Biblioteca <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522116423/cfi/98!/4/4@0:36>>. Acesso em 13 jul. 2017.
- Javidan, Mansour (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice?, Pergamon.
- Leão, M. S. & Naveiro, R. M (2009). Fatores de competitividade da indústria de móveis de madeira no Brasil, Revista da Madeira.
- Leocádio, Leonardo, Dávila, Guillermo Antonio & Varvakis, Gregório (2008). Evolução da Terceirização Estratégica diante da Gestão por Processos, Anais Simpoi.



- Leone, N. M. C. P. G (1991). A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*.
- Leone N. M. C. P. G (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração de Empresas*.
- Marcelino, Paula & Cavalcante, Sávio (2012). Por uma Definição de Terceirização. SIBIUSP, Cad. CRH.
- Menegazzo, Giovanni Dutra, Lunkes, Rogério João, Mendes, Alcindo & Schnorrenberger, Darci, (2017). Utilização de sistemas de custos em micro e pequenas empresas de Santa Catarina, REMIPE- Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco V. 3, N°2.
- Moraes, Marcela B. de, Lobosco, Antonio O., & Edson A. A. Querido (2016). Competências para inovar em pequenas e médias empresas de base tecnológica, *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 12, n. 5 (número especial), p. 423-442, Taubaté, SP, Brasil.
- Neto, João Amato (1995), Reestruturação Industrial, Terceirização e Redes de Subcontratação, *Revista de Administração de Empresas São Paulo*.
- Nossack, Ana Frieda Ávila (2014). Programa da produção de mobiliário residencial de madeira no Brasil. Dissertação FAUUSP.
- Ohmae, Kenichi (1985). O estrategista em ação. Ed. Pioneira, SP.
- Oliveira, Luís Martins, Perez Jr., José H.; Santos Silva, Carlos A. (2011). *Controladoria Estratégica - Textos e casos práticos* - Ed. Atlas, SP.
- Picchiai, Djair (2015). *As Micro e Pequenas Empresas: Estruturas e Competências*, REA – Revista Eletrônica de Administração.
- Porter, Michael (1997). Os caminhos da lucratividade - como implementar uma verdadeira vantagem competitiva, HSM.
- Prahalad, C.K., Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*.
- Rezende, Wilson S. (1997). Terceirização, a Integração Acabou?, *RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo*.
- SEBRAE/IBGE – Critérios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP. Recuperado em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 abr. 2017.



Silva, Maclovia C.; et al (2003). Breve panorama da indústria moveleira: mercado, design e meio ambiente, Univ. Tecnológica do Paraná.

Tachizawa, Takeshy, Scaico, Oswaldo (2016). Organização Flexível - Qualidade na gestão por processos, Ed. Atlas.

